

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 22 | Núm. 2 | Invierno 2017

Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero

Karina M. Laguna-Martínez^{1,A} | Linnette M. Pérez-Cardona^{1,B}

Recibido: 15 noviembre 2016 | Revisado: 27 febrero 2017; 3 diciembre 2017 | Aceptado: 30 diciembre 2017

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

^A karina.laguna@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0001-9102-8444>

^B linnette.perez1@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-4650-6712>



RESUMEN

Este trabajo es una transcripción de una entrevista realizada al Sr. Luis Ortiz, dueño del Restaurante El Obrero, localizado en el área metropolitana de San Juan, Puerto Rico. La entrevista fue realizada por un grupo de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El entrevistado habló sobre su formación académica y sus experiencias antes y después de adquirir el restaurante. También compartió su opinión sobre la administración del negocio, sus empleados, la clientela del restaurante, el empresarismo y los retos de administrar un negocio.

Palabras clave: restaurante, restaurantero, dueño, empresarismo, administración

Interview with the owner of Restaurante El Obrero

■ ABSTRACT

This paper is a transcript of an interview with Mr. Luis Ortiz, the owner of Restaurante El Obrero (The Laborer Restaurant), located in the metropolitan area of San Juan, Puerto Rico. The interview was conducted by a group of students from the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The interviewee talked about his academic training and experiences before and after acquiring the restaurant. He also shared his opinion on the administration of the business, its employees, the restaurant's clientele, entrepreneurship, and the challenges of running a business.

Keywords: restaurant, restaurateur, owner, entrepreneurship, administration

Introducción

El jueves 3 de noviembre de 2016, en la tarde, los estudiantes de la clase Gerencia de Negocios (ADMI 4005-013),¹ de la Universidad

¹ El grupo estuvo compuesto por Edgar Ayala Díaz, Anthony Estrella Pujals, Karla González Vega, Jesús Gotay Medero, Natalie Hall Laureano, Nicole Hernández Alvarado, Orlando Hernández Marrero, Natalie Hernández Rodríguez, Carolina Herrero Rivera, Rafael Guzmán Escobar, Karina Laguna Martínez (coordinadora), Wilmarie Malavez Vélez, Jocelyn Maldonado Torres, Linnette Pérez Cardona (coordinadora), Mariana Pérez Green, José Pérez Vélez, Nhao-mi Pillier Corporán, Gabriel Pinales Roussel, Dinorah Pizarro López, Natalie Pizarro Negrón, Heriberto Pontón Ortiz, Jonathan Ramos Rivera, Marta Ríos Maldonado, Enrique Jacobo Sosa, Alexander Torres Expósito, Julie Ann Vázquez Huertas. El profesor del curso era el Dr. Daniel Nina.

de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (UPRRP), visitamos el Restaurante El Obrero, ubicado en la Avenida Barbosa, del sector Río Piedras, en San Juan, Puerto Rico. Allí nos encontramos con su dueño y administrador Luis Ortiz, quien amablemente nos concedió una entrevista, para hablar sobre sus experiencias. A continuación, una transcripción de nuestro diálogo.

Estudiantes: ¿Cómo surgió el interés por abrir o administrar el negocio?

Luis Ortiz: Yo me gradué de la Universidad de Puerto Rico, en 1991, y empecé a trabajar en la firma del Contador Público Autorizado [CPA] Juan Lorenzo Martínez, en Hato Rey, quien entiendo que continúa siendo profesor, en la Facultad de Administración de Empresas. Allí empecé a ocuparme de la contabilidad de varias empresas que estaban bajo su responsabilidad, entre ellas el restaurante; y después de cinco años de trabajar con él en la firma surgió la oportunidad de comprarlo.

EE: ¿Nunca pensó que podía fracasar? ¿No le tuvo miedo a eso?

LO: Yo creo que todo comerciante tiene siempre ese miedo. Mi suegro y mi cuñado tienen negocios y me habían dado la oportunidad de tomar decisiones con ellos en sus empresas; y, en ese sentido, me sentía preparado.²

EE: Prácticamente, usted estaba dentro de este mundo...

LO: Sí, yo había estado relacionado con la administración de otras empresas.

EE: ¿Cuándo se hizo cargo del negocio?

LO: Yo empecé en este negocio el 6 de noviembre de 1995, cuando ya tenía 50 años de establecido.

EE: ¿Tenía la misma instalación?

² Según Mark Hix (citado en Gerrard, 2014), muchos restaurantes fracasan debido a que cuando los abren nadie tiene amplios conocimientos en cuentas o finanzas; Luis Ortiz tenía ese conocimiento por su preparación académica y su experiencia como contador.

LO: Se le han hecho unos arreglos, pero sí... igual que el menú y que los empleados. Seguimos con el mismo concepto, que es la clave del éxito y de estar tanto tiempo en el mercado.

EE: ¿Es difícil administrarlo?

LO: Todo tipo de negocio es difícil de administrar, ya sea vender agua en un semáforo o dirigir uno que tenga de 50 a 100 empleados. La administración de un negocio siempre es complicada.

EE: ¿Qué ha sido lo más difícil de administrar el restaurante?

LO: Te confieso que fui bastante atrevido al comprar este negocio, porque no tenía ninguna experiencia en el mercado de restaurantes. Yo tenía clases de administración; pero nunca había cogido un curso de cocina; no sabía cocinar; no sabía reparar una estufa; no sabía muchos de los detalles que conlleva un negocio de restaurante; y eso fue lo más difícil, porque la administración entiendo que yo la dominaba; pero no dominaba ese otro aspecto del negocio.³

EE: ¿Cómo se aprende cuando uno no tiene educación formal en un área?

LO: Yo aprendí a la fuerza, *a cantazos*, con muchas horas de trabajo. Soy bien observador; aprendo rápido. Le metí el pecho a esto. Antes trabajaba mucho más, de 14 a 15 horas diarias, los 7 días de la semana; ahora trabajo menos, gracias a que mi hija me da la mano. Yo entraba a las cuatro de la madrugada y a veces salía de aquí a la medianoche; eso me facilitó aprender de todas las experiencias y las etapas del negocio. Fui aprendiendo de los mismos empleados y ahora considero que domino todas las áreas del restaurante.

EE: ¿Cómo se siente trabajar para usted, es decir, tener negocio propio?

LO: Mi suegro dice algo que siempre me ha servido de estímulo. Él dice que no cambia un día de trabajo para ti por un mes de trabajo

³ En contraste, para Don Thompson, Presidente y CEO de McDonald's Corp., el desafío más grande en su administración de la empresa en un momento dado era no sentirse complacido con todo lo que habían logrado, ya que continuaban estableciendo objetivos más altos (Dingle, 2011).

para otro. Al principio me chocaba; pero luego entendí lo que me quería decir. Es probable que trabajando para otra persona, en un mes no tengas la satisfacción que a veces yo tengo en un día de trabajo, ya sea satisfacción económica o satisfacción personal. A veces, en un día logro lo que cualquier otra persona quizá no podría lograr en un mes y eso te da el empuje para seguir adelante.

EE: ¿Qué cualidades usted cree que debe poseer un empresario?

LO: Número uno, ser responsable. Número dos, conocer aquello en lo que quieres emprender. Como dije, fui atrevido, porque compré esto sin saber nada de cocina; pero, como vi que era un gran negocio, me dediqué a conocer todo de él. Un administrador debe tener deseo de superación y progreso.⁴ Conozco compañeros, dueños de negocios, cuyos gerentes reclutan empleados nuevos o hacen algún tipo de cambio y cuando ven al empleado nuevo le preguntan: “¿Quién tú eres que estás aquí adentro?”; y tiene que venir el gerente a decirle: “Mira, es un muchacho que contraté esta semana”. Son dueños de un negocio, pero no lo conocen, porque no están en él. Tienen buenos gerentes y son exitosos; pero ese no es mi caso. Yo creo que una de las claves del éxito que he tenido es que he estado aquí, en el restaurante, todos los días. Puede ser que haya salido un momento al banco o me haya tomado un par de horas; pero, por lo regular, todos los días he estado aquí y eso hace una gran diferencia.

EE: ¿Cuál es el secreto del éxito del negocio?

LO: Las horas de trabajo, la dedicación, el empeño que le puse para progresar y el auspicio de ustedes; sin eso no hay éxito.⁵

EE: ¿Cuál es la clientela mayoritaria?

LO: Mi clientela es bien variada; aquí vienen estudiantes de la

⁴ Según Varela y Bedoya Arturo, el deseo de superación y progreso es entendido como el “principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades” (2006, p. 25).

⁵ De acuerdo con Dover, un elemento importante del éxito es mantenerse relevante; y la “clave para la relevancia” es la comunicación con los clientes, “el mensaje que se le transmite al consumidor” (2014, p. 37).

Iupi,⁶ deportistas, periodistas, políticos, jefes de agencia como el Secretario de Justicia, gobernadores... esa diversidad es lo más que me impresiona de mi negocio.

EE: ¿Por qué El Obrero no se ha expandido?

LO: Uno de los factores por los que no lo he expandido es por temor a perder la calidad. Yo estoy todo el día pendiente al desarrollo y la fluidez del restaurante, de la preparación de los alimentos, del servicio a los clientes⁷ y del cierre. En fin, estoy siempre aquí pendiente a todo. Se dice por ahí que “El que mucho abarca, poco aprieta” y, cuando uno tiene un negocio, tiene que temerle a eso. Los cocineros no serían los mismos ni la comida tampoco; así que quizá la calidad no sería igual. Yo he tenido el placer de atender a muchas generaciones: al abuelo, al hijo y al nieto; eso te hace sentir bien y todo es porque tengo un solo restaurante.

EE: ¿Ha contemplado abrir otro tipo negocio?

LO: Aunque no estoy interesado en abrir otro negocio de comida, no descarto la posibilidad de iniciar cualquier otro.

EE: ¿Cómo su negocio aporta al bienestar comunitario que lo rodea?

LO: De mis 14 empleados, 6 son de esta comunidad; viven a una distancia razonable de aquí; no necesitan gastar gasolina para llegar al trabajo. También les doy las gracias a mis vecinos, porque hace un año que compré el terreno de al lado para el estacionamiento; pero antes no contábamos con eso y mis vecinos fueron bien condescendientes, y dejaron que los clientes se estacionaran en sus casas. Gracias a Dios nunca tuve problemas con ellos y aquí, cuando vienen, se les ayuda; a veces se les regala comida o se les deja a un precio especial.

⁶ Nombre coloquial de la UPRRP.

⁷ La “calidad de servicio” es considerada “como elemento principal de la satisfacción del cliente” (Cabana Villca, Gálvez Vargas, & Muñoz Pizarro, 2015, p. 59). Incluso la estabilidad y el desarrollo de las empresas dependen fundamentalmente de la capacidad de satisfacer a los clientes con la mayor eficiencia y confiabilidad (González-Sánchez, 2013).

EE: ¿Dónde obtuvo el capital para comprar el negocio?

LO: En la firma de CPA donde trabajaba, mi jefe y yo teníamos una buena comunicación con el Banco de Desarrollo Económico de Puerto Rico, y allí me aprobaron el financiamiento.

EE: ¿Cuál es el rol del plan de negocios en conseguir préstamos?

LO: Para otorgar el préstamo, el Banco de Desarrollo me pidió un plan de negocios y le di información del desarrollo del restaurante en los 50 años anteriores, ya que mi jefe y yo éramos los contadores de esta empresa. Les dejamos saber las ventas y nuestras metas y proyecciones. Les dimos un plan de mercadeo. Hicimos todo el plan de negocio y ellos lo aceptaron.⁸

EE: ¿Usted considera que esto es un negocio familiar?

LO: Sí, mi hermano trabaja aquí, mi hermana, mi mamá... básicamente esto es un negocio familiar. Eso es una ventaja; pero, por otro lado, es una desventaja. Hay que hacer ciertas concesiones, que un empleado regular no tendría que hacer; pero es más lo positivo que lo negativo. Antes de tener el restaurante trabajé con un tío político que era contador, y era bien difícil... me explico. Al mediodía me decían: “Fulano se fue... no te vayas, para que cubras su área”; y yo me tenía que quedar trabajando en mi hora de almuerzo. Como éramos familia, había que hacer ese tipo de concesión. Él me decía por la mañana: “Te invito a desayunar” y durante el desayuno me comentaba: “Hay que hacer esto, esto y esto”; y yo pensaba: “Esto no es un desayuno; es una reunión de trabajo”. “Te invito a almorzar” y era la misma historia. Por la tarde me llevaba a mi casa y era la misma conversación. Eso se convertía en un horario extendido de trabajo. Cuando yo salgo con mi hija no hablamos de trabajo. Si lo mencionamos es por cinco minutos, porque si ella me habla por seis le digo: “Mejor nos quedamos en

⁸ Castelán Valdivia señala que “Cada negocio o empresa, por pequeño que este sea, necesita desarrollar un plan de negocios y, aunque esto lleva su tiempo e incluso capital, vale la pena realizarlo para poder enfrentar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que se presenten en el futuro” (2006 p. 37).

el negocio y seguimos trabajando”. Yo trato de dividir el tiempo familiar del tiempo del negocio. Si alguien te habla de lo mismo todo el tiempo, noche y día, hay un momento en el que hastía; llega el momento en que te desagrada hablar del trabajo.

EE: ¿Quién les suple la comida?

LO: En Puerto Rico hay unas megaempresas que son nuestros suplidores. El Departamento de Salud nos exige que todo lo que entre a este negocio tenga un sello de inspección. Yo no puedo ir a comprar cerdos a la casa de tu abuelo, porque la carne tiene que tener un sello como evidencia de inspección, por un matadero USDA⁹. Entre nuestros suplidores se encuentran José Santiago, Inc. y Ballester Hermanos, quienes se dedican a la venta de productos alimenticios a restaurantes y supermercados. Ellos venden al por mayor y al detal, y eso nos brinda unos precios privilegiados. El precio de ustedes no es el mismo precio que nos dan a nosotros los comerciantes.

EE: ¿Cuál es el ingreso del restaurante?

LO: Una cosa son las ventas netas y otra cosa es el ingreso neto. Las ventas brutas son las que se hacen diariamente. Para obtener las ventas netas, a las ventas brutas se les restan las compras y el inventario. En el ingreso neto estamos cerca del millón de dólares. El local tiene una deuda de cinco años; pero, al comprar la propiedad de al lado para hacer el estacionamiento, ahora tenemos dos préstamos hipotecarios.

EE: ¿Se puede ser empresario y vivir de esto?

LO: Sí, yo vivo muy bien, gracias a Dios; pero lo más importante es que, de este negocio, viven mi hermano y mi hija; y ellos viven bien.

EE: ¿Esto requiere vivir de un sueldo o de un excedente que se queda?

⁹ Se refiere al United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos); esta es la unidad ejecutiva del Gobierno Federal de Estados Unidos que se ocupa de desarrollar y ejecutar políticas de agricultura, ganadería y alimentación.

LO: Nosotros tenemos un sueldo; pero entonces en Navidad, los bonos recompensan muchas de esas horas extra que trabajamos y no cobramos. Administrar bien el dinero es una parte muy importante. El 90% de los comerciantes padecen de no saber administrar las finanzas.¹⁰ Por experiencia propia, utilizamos rápidamente ese dinero y nos compramos vehículos caros o una lancha. Yo llegué a pagar \$7,000 mensuales en préstamos de automóviles; tenía seis vehículos y no sé para qué quería tantos autos. Además, llegué a realizar pagos de \$7,000 mensuales en el préstamo hipotecario de mi residencia y \$5,000 en pensión alimentaria. La mala administración ha conducido a organizaciones a cerrar sus puertas de forma permanente, cuando llegan los momentos de menos ventas y comienzan a enfrentar las deudas y los pagos de los préstamos. El éxito no se obtiene en un año, sino a través de los años.

EE: ¿Cómo paga la empresa los bonos a sus empleados?

LO: Nosotros les pagamos a todos los empleados lo que se les debe de dar por ley. Por otro lado, a esos empleados que siempre dan la milla extra, que se quedan unas horas más, la empresa les hace un regalo.

EE: ¿Si pudiera regresar en el tiempo y volver a trabajar con una firma de CPA lo haría?

LO: No lo haría, por las temporadas contributivas. A veces yo salía de mi casa a las cinco de la mañana y eran las cuatro de la mañana del día siguiente y yo estaba trabajando todavía. En el mundo corporativo, creo que se hace difícil tener control de tu propio destino. La firma de CPA en la que yo trabajé era una pequeña. Si estás trabajando en una de las cuatro empresas grandes de CPA (las “Big Four Firms”), el personal del departamento de impuestos es el que se encarga de preparar las planillas corporativas de los clientes. Al trabajar en una firma de CPA pequeña tienes que hacer todo para cada cliente; eso significa integrar todos los servicios, desde

¹⁰ González-Sánchez (2013) plantea también que las finanzas son importantes para el éxito de muchos de estos negocios.

hacer la contabilidad hasta preparar y radicar todas las planillas corporativas de los clientes. La cantidad de trabajo era increíble; sin embargo, aunque en esos meses se cobraba más, los asalariados no éramos los más recompensados.

EE: ¿Cuántos empleados tiene actualmente y cuáles son las cualidades que busca en cada uno de ellos?

LO: Actualmente somos 16 empleados, contándonos mi hija y yo. En años anteriores yo era quien realizaba las entrevistas y escogía el personal; pero ahora es mi hija quien lo hace.¹¹ Al contratar a una persona buscamos que demuestre interés por el trabajo, que sea responsable, que tenga iniciativa; es decir, que el empleado no espere a que le digan lo que tiene que hacer, por decirlo así. Si su trabajo es simplemente lavar los platos y terminó rápido, pero sabe que hay otras cosas que hacer en el negocio, que tenga la iniciativa de hacerlas.¹²

EE: ¿Cómo es el negocio? ¿Cómo se manejan los alimentos?

LO: El negocio de la comida es uno bien sacrificado. Hay que ser preciso con el inventario, ya que la mayoría de los alimentos son perecederos; deben ser frescos, para poder cocinarlos al momento; y no se pueden dejar más de cierto tiempo sin preparar, para que no se dañen y comience la pérdida de dinero. El negocio de la comida es también uno complicado y volátil. Los precios varían y uno tiene que buscar el más que convenga, para poder tener ganancia.¹³

EE: ¿Cuál es la maquinaria que se tiene y sus adelantos, para preparar los alimentos?

¹¹ Ortiz comentó que muchos estudiantes de la Escuela Hotelera de San Juan son enviados a su restaurante a trabajar y poner en práctica lo que aprendieron, y que salen muy bien preparados.

¹² Es muy importante tener empleados que hagan el trabajo ya que “el recurso humano opera dentro de parámetros definidos para optimizar su campo de acción y alinea sus propósitos a los de la entidad social” (Rodríguez Moreno, Granados Ávila, & Velandia Rodríguez, 2015, p. 154).

¹³ Popic considera que en este tipo de negocio es difícil no generar ingreso, porque “la comida es imprescindible” (2015, p. 10).

LO: Hay sartenes y planchas; y la comida se prepara al gusto del cliente. Las máquinas son básicas y de fácil manejo; no se necesita de nada muy tecnológico, para poder hacer una buena comida. Las máquinas más sencillas son las mejores.

EE: ¿Qué fue lo que sucedió con el problema de impuestos que tuvo el restaurante en diciembre de 2015?

LO: Lo que sucedió fue que había una deuda por concepto del IVU¹⁴ en el Departamento de Hacienda. Hacía más de 20 meses que no se fallaba en ningún pago y una mañana vino un personal del Departamento de Hacienda, con una orden de confiscación, y nos cerraron el negocio. Ese mismo día nos asesoramos con nuestros abogados y determinamos solicitar protección bajo el Capítulo 11 de la Ley Federal de Quiebras.

EE: ¿Cómo ha podido superar esa situación, para salir hacia adelante y aprender de esa experiencia?

LO: Fue bien difícil, porque eso afectó la operación del negocio. La mayoría de la gente leyó en el titular de la noticia que nos habían cerrado; pero no supo que tres horas después estábamos operando de nuevo; entonces pensaron que el Departamento de Hacienda nos había cerrado, como pasó con el restaurante El Zipperle y otros comercios que no pudieron volver a abrir.¹⁵ Se afectaron las ventas; pero hemos seguido operando y superado esa etapa.¹⁶

EE: ¿Cree que en cualquier negocio existe siempre la posibilidad de tener problemas?

LO: Problemas, en un negocio, los hay todos los días y de toda índole: problemas con los empleados, con los suplidores, con la

¹⁴ Siglas del Impuesto de Ventas y Usos que los comerciantes cobran a los consumidores y deben remitir al Departamento de Hacienda.

¹⁵ Para Ryan, “Culturalmente, los puertorriqueños y el gobierno pueden ser los más grandes obstáculos en su propio éxito en el futuro, no solo en la industria, sino también como personas” (2010, p. 53).

¹⁶ Al momento de realizar la entrevista el propietario informó al grupo de estudiantes de que las negociaciones con el Departamento de Hacienda ya estaban llegando al final.

Autoridad de Energía Eléctrica, con la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados... todos los días en un negocio hay diferentes problemas. Lo que pasa es que algunos se sobrellevan, otros se solucionan y otros toman un poco más de tiempo en solucionarse; pero en los negocios siempre hay retos.

Al concluir la entrevista, el grupo estuvo agradecido y satisfecho por el tiempo que el Sr. Luis Ortiz nos dedicó, porque pudimos conocer cómo es en realidad la administración de un negocio. El señor Ortiz es un empresario puertorriqueño exitoso, egresado de la UPRRP, que con educación, mucho esfuerzo, organización y disciplina lleva dirigiendo un negocio hace ya 22 años, y afirma que esos factores son la clave del éxito.

Referencias

- Cabana Villca, S. R., Gálvez Vargas, P. A., & Muñoz Pizarro, C. I. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 57-67.
- Castelán Valdivia, A., & Oros Méndez, L. A. (2011). Importancia de un plan de negocios. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>
- Dingle, D. T. (2011). Don Thompson's recipe for growth. *Black Enterprise*, 41(6), 58-60.
- Dover, C. (2014). Staying relevant. *Nation's Restaurant News*, 48(4), 36-38.
- Gerrard, N. (2014). The caterer interview Mark Hix and Ratnesh Bagdai. *Caterer & Hotelkeeper*, 203(4809). Recuperado de <https://www.thecaterer.com/articles/351099/the-caterer-interview-mark-hix-and-ratnesh-bagdai>
- González-Sánchez, C., Garza-Ríos, R., & Trujillo-Quintana, I. (2013). Determinación del tamaño del pedido en el almacén de un restaurante. *Ingeniería Industrial*, 34(3), 280-292.
- Popic, M. (2015). El negocio de la comida, la comida como negocio. *Debates IESA*, 20(1), 10-12.

- Rodríguez Moreno, D. C., Granados Ávila, P. N., & Velandia Rodríguez, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13(22), 154-171.
- Ryan, F. (2010). Puerto Rico: Gastronomic capital of the Caribbean. *Caribbean Business*, 38(24), 50-53.
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.

Cómo citar este artículo:

Laguna-Martínez, K. M., & Pérez-Cardona, L. M. (2017). Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero. *Fórum Empresarial*, 22(2), 117-129.

© 2017 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).